© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

REPORT ON THE ANDERSEN CONSULTING CONTRACT

1st Session, 37th Parliament
49 Elizabeth II

The National Library of Canada has catalogued this publication as follows:

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Report on the Andersen Consulting contract

Includes bibliographical references.
Text in English and French with French text on inverted pages.
Title on added t.p.: Rapport sur le contrat avec Andersen Consulting.
ISBN 0-7778-9667-2

1.Andersen Consulting. 2. Ontario. Ministry of Community and Social Services.
3. Renegotiation of government contracts--Ontario. I. Title. II. Title: Rapport sur le contrat avec Andersen Consulting.

HD3861.C22O5 2000 353.5'253'09713 C00-964007X-E

100-05802/

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Gary Carr, M.P.P.,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

John Gerretsen, M.P.P.,
Chair.

Queen's Park
June 2000

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

JOHN GERRETSEN
Chair

JOHN CLEARY
Vice-Chair

JOHN HASTINGS

BART MAVES

MARILYN MUSHINSKI

SHELLEY MARTEL

JULIA MUNRO

RICHARD PATTEN

Douglas Arnott
Clerk pro tem. of the Committee

Donna Bryce
Clerk pro tem. of the Committee

Ray McLellan
Research Officer

CONTENTS

PREAMBLE 1

BACKGROUND ON THE AGREEMENT 1
Business Transformation Project 1
Consolidated Verification Process 2

PROVINCIAL AUDITOR'S REPORTS 2
1998 Audit Report 3
Ministry Response 3
1999 Interim Audit Report 4
CPP Project Components/Timetables 4

COMMITTEE'S FINDINGS AND RECOMMENDATIONS 5
Auditable Business Case 5
Third-Party Review 6
Administration of Costs and Benefits Pools 7
Attribution of Benefits 8
Project Cap 9
Billing Rates 9
Interest Rate Charges 10
Payment Formula and Timing of Payments 11
Replacement Technology and Functionality 13

CONTRACT RENEGOTIATIONS AND EXTENSION 14
Committee Motion on the Renegotiations 14
Negotiating Team 15

CONTRACT UPDATES 15

COMMITTEE RECOMMENDATIONS 16

NOTES 17

PREAMBLE

The Provincial Auditor reported on the Andersen Consulting Agreement in the *1998 Annual Report* and in an interim follow-up report, entitled *Administration of the Andersen Agreement*, dated December 3, 1999. The Standing Committee on Public Accounts considered these reports in hearings on December 9 and 16, 1999 with witnesses from the Ministry of Community and Social Services.

This report provides an overview of the Business Transformation Project (BTP) undertaken by Andersen Consulting, the findings of the Office of the Provincial Auditor, and the conclusions and recommendations of the Standing Committee on Public Accounts. At the conclusion of the hearings, the Committee passed a motion with suggestions to assist the Ministry of Community and Social Services in the 1999-2000 contract re-negotiation with Andersen Consulting.

BACKGROUND ON THE AGREEMENT

The Ministry of Community and Social Services entered into a Common Purpose Procurement (CPP) contract with Andersen Consulting (the Consultant) in January 1997 for the implementation of the Business Transformation Project. The objective was the "the development and implementation of new business processes and technologies for delivering social assistance in Ontario."[1]

Business Transformation Project

The Ministry believed that the reform of Ontario's welfare system required the modernisation of the technology and business practices. The existing system had resulted in overpayments and fraud errors, and was outdated. A new standardised, province-wide-technology and database with automated, electronic information-sharing to establish eligibility was required. The new business practices would improve the administrative tasks of intake and the adjudication process. According to the Ministry, it required an experienced private sector partner to share the risks, investments and rewards.

The Auditor's 1998 audit report described the Business Transformation Project in the following terms:

> In 1995/96, the Ministry initiated another project called the Business Transformation Project. The main objective of the Business Transformation Project is to develop new business processes and technologies to support the transformation of the Family Benefit and General Welfare Assistance programs into the Ontario Works Program and Ontario Disability Support Program. The Business Transformation Project is intended to provide technologies for single-tier delivery of the new social assistance and employment initiatives and to replace the interim computer systems of Caseworker Technology and Ontario Works

> Technology, as well as the outdated CIMS and MAIN computer systems.[2]

The Agreement, which was to be reviewed at the end of the second year, was originally a four-year contract with an option for a fifth year and a $180 million maximum payment cap, excluding certain expenditures. Project deliverables were defined with costs charged to a cost pool. Financial savings were to be deposited in a benefits pool, and the Ministry and the Consultant were entitled to recoup costs from the benefit pool in proportion to the costs charged to the cost pool. Furthermore, unless otherwise agreed to by the Ministry, the savings were not to be distributed until the total amounts in the benefit pool exceeded the total amounts in the cost pool.[3] As of December 1999, the timetable for deliverables had been extended twice.

Consolidated Verification Process

Andersen Consulting would provide new technology to assist in a process which was based on new business processes. The Consolidated Verification Process (CVP) was designed to establish eligibility for social assistance. According to the Ministry, the process provides the following functions:

> CVP represents a change from a time-based to a priority-based approach to reviewing case files. It also streamlines the current financial review process by amalgamating several verification processes into one consolidated approach. It uses third-party information sources to verify participant information, and it uses new automated tools to assist with managing the process. In terms of the automated tools that are used to support CVP, there are three automated tools. There's the monitoring and tracking tool, which we call MATT, which tracks information on the status of case file reviews. There's a numerically ordered ranking assessment, which we call NORA, which ranks cases in priority sequence for review. . . . We also have automated interfaces [third-party interface] which allow for access to participants' financial and asset information to third-party sources.[4]

According to the Ministry, the Consultant assisted in implementation at the provincial and municipal levels in terms of staff development and training, which resulted in savings of approximately $35 million, as of July 31, 1999.

PROVINCIAL AUDITOR'S REPORTS

The following overview identifies the main findings in the Auditor's reports. The Committee has considered and endorsed the Auditor's recommendations in the

1998 Annual Report, and strongly recommends that the Ministry give consideration to their implementation.

1998 Audit Report

The Provincial Auditor identified the following concerns with the Business Transformation Project in the *1998 Annual Report*:

- the Project's scope and desired business results were not defined at the outset;
- the Ministry could not substantiate the decision to have a $180 million maximum fee;
- the Project costs had not been estimated and the conditions/terms for incurring these expenditures had not been defined;
- Andersen Consulting shared in savings at a disproportionately high rate to the disadvantage of the Ministry, due to the Consultant's high charge-out rates (the rates exceeded the rates in the initial proposal by 63%);
- the Ministry has not charged all of its eligible costs to the cost pool for payment from savings;
- the Consultant received $15.5 million because the Ministry had included an Early Opportunity Initiative in the CPP Agreement. The Auditor concluded that this payment was not necessary and the benefits were not clearly attributable to the Consultant; and
- the Project was significantly behind schedule.

Ministry Response

The Ministry responded to the 1998 audit report recommendations, through the following steps:

- strengthened project governance;
- tightened financial management and controls, for example, improvements to the maintenance and documentation of issues. There are tighter controls on the attribution of costs and benefits and on the management of procurement;
- organisational changes, such as the assignment of an Assistant Deputy Minister with direct responsibility for the BTP Project;
- performance of due diligence on a constant basis and the assignment of Ministry internal audit staff to the BTP for checking and verification;
- the contract provided for a one-year extension that was agreed to by the Ministry to compensate for initial delays. A timeline schedule has been established for the Project; and
- an external review was conducted to address value for money concerns.

In addition, the Deputy Minister indicated that a Third-Party Review concluded that the Project has the potential to demonstrate value for money:

- the Project has the potential to produce a return on investment through modernisation, given the innovative, performance-based, public-private business arrangement, and
- the Ministry and Andersen Consulting both focused on getting the Project moving forward and producing the success that is potentially there.[5]

1999 Interim Audit Report

In 1998 the Committee instructed the Provincial Auditor to report back to the Committee on the corrective action taken by the Ministry on the administration of the Andersen Consulting contract. The Provincial Auditor tabled a Special Interim Follow-up Report entitled, *Administration of the Andersen Agreement* on December 3, 1999.

CPP Project Components/Timetables

The Auditor concluded that the Business Transformation Project is not delivering the required replacement technology and functionality within the timetable planned in 1997. According to the Auditor, "the Business Transformation Project, for which the Common Purpose Procurement Andersen Agreement was made, is failing to deliver the replacement technology and functionality required for administering the Income Support and Ontario Works programs economically and efficiently within the timetable planned in 1997 for Releases 1 and 2 of the Project."[6]

The Project releases are comprised of the following components:

- Release 1 (due mid 1999) - replacement of the Comprehensive Income Maintenance System (CIMS) and Municipal Assistance Information Network (MAIN) technology, and the delivery components for the Income Support and Ontario Works programs.
- Release 2 (due September 2000) - to provide additional functionality for system service delivery and cost savings (e.g., more extensive case management).

The replacement of CIMS and Release 1 business processes have been delayed two and a half years and Release 2 enhancements by one and a quarter years, from the 1997 Agreement. The Project deliverables have been redefined and are now due by January 2002 under the one-year contract extension, as allowed under the original contract Agreement.

Unresolved Matters (1998)

The Auditor addressed three outstanding issues identified in the *1998 Annual Report* (attributable benefits, delays, and the cost and benefits pool system) and concluded that:

> In light of the significant payments already made to Andersen Consulting at rates which the Ministry cannot control, the delays in the completion of the deliverables, and our concerns about the workings of the cost and benefit pools, we continue to question the achievement of value for money for the taxpayers from this Agreement.

The value for money concerns in the 1999 Interim Follow-up Report relate to the following:

- Payments and Functionality - a decision had not been made to revise the Consultant's payments and project functionality, and the level of effort or responsibilities on the part of the Ministry and Consultant.
- Cost and Benefit Pools - costs incurred and payments made to Andersen Consulting have been substantial, and many of the Auditor's previous concerns over the cost and benefit pools and payments persist. Payments by the Ministry have been significant from the benefits pool, based on rates that the Ministry can not control. Payments had been made to the Consultant before the benefits pool exceeded the cost pool figures, after the Ministry unnecessarily agreed to do so.
- Attribution of Benefits - as of July 1999 all benefits are from the Early Opportunities Initiative and not the Project's mandate to develop new technology for the replacement of CIMS and MAIN. The "early opportunities initiatives were unnecessarily included in the Business Transformation Project, particularly in light of the disproportionate relationship of their attributed benefits and costs."[7]
- Contract Extension/Project Delivery - the design of the service delivery model was completed in 1999. The 1997 timetable was not met and the Agreement would be extended to five years which would delay the Project completion date and receipt of deliverables.

COMMITTEE'S FINDINGS AND RECOMMENDATIONS

During the hearings in December 1999, the central issue was whether the Project demonstrates value for money. The discussion focused on four main themes: the administration of the cost and benefit pools, contract payments, replacement technology and functionality, and contract renegotiations and extension.

Auditable Business Case

The Auditor concluded in the 1998 report that the Ministry could not demonstrate an auditable business case, and therefore provide assurance that there was value for money in the Agreement. This concern was based on the significant unnecessary payments made to Andersen Consulting, the lack of control over the Consultant's rates by Ministry, the significant failure to meet the already revised project timetable, contract delays, and the administration of the cost and benefit pools.

The Ministry indicated that the Project design is finished and that new controls are in place. It reported to the Committee that the Project can demonstrate value for money for the following reasons:

- a subsequent Third-Party Review was conducted in 1998-99 that indicated that the Project has the potential to produce a return on investment of 222% through modernisation initiatives;
- the Ministry and Andersen have an innovative, performance-based, public-private business arrangement that can produce good quality results;[8] and
- risks were identified and action has been taken to ensure provincial and municipal involvement in the design and the management of this Project. Front-line input from provincial and municipal staff is necessary to make this system run more effectively.

Third-Party Review

A third-party review (the Review) of the Project by Hickling Lewis Brod Inc. was completed for the Ministry in February 1999. The Review was "in substantial agreement with the findings of the Provincial Auditor" and confirmed that the expected outcomes or business results were unknown and not specified at the time of the contract.[9]

The following conclusions were reached in the Review:

- the Project should yield approximately $346 million in net benefits;
- there are three risk factors that would affect the net benefit; namely, schedule risk (slippage in timing), effectiveness risk (eligibility monitoring) and client-base risk (inaccurate case load forecasts);
- the Project would take five years and any delays and new assumptions (e.g., variation in caseload figures) would affect the projected net project benefits; and
- the outcomes were not identified in the Agreement and the Ministry was not in a position to administer the Project.

Risk Analysis and Benefits

The Committee questioned the anticipated savings over the life of the Project with the benefit period of seven years (1997-2004). The third–party reviewer explained that an exhaustive risk analysis had been conducted to determine the net benefit for the Project. A multi-variant statistical analysis was conducted on the early opportunity projects; namely, the consolidated verification process and the change reporting. In the case of the change reporting, the Review identified robust evidence of benefits arising from those changes. Similarly, the analysis of the consolidated verification process demonstrated strong expected results.

The subsequent analysis addressed sensitive variables such as delay and the size of the universe of program recipients. It was concluded that there is a strong business case for the Project. "Net of all costs, including those accumulated by the

Ministry and by Andersen, we [the Review] determined that there was an expected outcome . . . of close to $300 million of direct benefits to the Ontario taxpayer and there was some $46 million of so-called social benefit to Ontario. The third-party reviewer indicated that the benefits will continue to accrue after the Project's completion in 2002. Insofar as that expected outcome is concerned, that takes account of all the uncertainty, and there's lots of uncertainty in projects of this duration, this complexity and this magnitude."[10]

The Committee questioned the third-part reviewer on whether the Ministry should proceed with the contract. At issue in the Auditor's report, according to the Review, was "the absence in that contract of an end result for the monies being spent by the government and by Andersen. So my purposeful approach was, let's find out what those results will look like, so we did, and that's the $300 million of net benefit."[11] Taking all factors into account, the Review concluded that the Project is an extraordinarily robust business case, however the expected outcomes or business results were unknown and not specified.

Provincial Auditor's Assessment

The Provincial Auditor questioned the conclusion of the third-party review that there would be approximately $346 million in net benefits, for the following reasons:

- at the time of the third-party review, the new social assistance system had not been designed and its eventual cost and effectiveness were not known; and
- current negotiations may well result in major changes of the assumptions from those made in 1999 when the third-party reviewer prepared the estimated yield.[12]

Administration of Costs and Benefits Pools

Many of the Auditor's concerns identified in 1998 relating to the administration of the cost and benefit pools have persisted, specifically relating to the costs incurred and payments. According to the Auditor, the contract specified that there was no requirement for the Ministry to make any payments to Andersen, unless otherwise agreed to by the Ministry, until the amounts in the benefits pool exceed the amounts in the cost pool. By July 31, 1999 the cost pool figures exceeded the benefit pool by $23.7 million.[13] The Committee requested clarification on the administration of these pools. According to the Ministry, the approach used to determine which benefits accrue to the Project is dependent upon a baseline measure, which calculates incremental benefits achieved under the Project. It was reported that the Consultant's initiatives had produced savings, through the development of a new eligibility system which verified eligibility, the design of new software and new processes, and training assistance to Ministry staff on eligibility problems and overpayment.

This section of the report addresses the attribution of benefits, the Project cap, billing and interest rates, and the timing of the contract payments.

Attribution of Benefits

At issue is whether fees paid to Andersen were correctly attributable to the Business Transformation Project. The Provincial Auditor reported that Andersen was paid $55 million as of July 1999 for benefits from the Early Opportunity Initiatives . . . that "are not attributable to the Project's primary objective of developing and implementing new technology to replace CIMS and to provide the components required to deliver the Income Support and Ontario Works programs."[14] The Early Opportunities Initiative is comprised of the consolidated verification process and the change reporting.

The Auditor noted that "the benefits attributed to the Project to date are from the Early Opportunities Initiatives, which entailed changes to the existing social assistance systems . . . and not the Project's primary objective of developing new technology."[15] Specifically, Ministry work in the Consolidated Verification Process, the tax tables for the benefits, and change reporting initiatives are distinctly separate from the Project.[16]

The main issue in attribution, according to the Auditor, is the absence of benchmarking:

> The problem we have with the benefits and that we will continue to have is that they were simply not benchmarked at the beginning. There was no appropriate allocation of how much of the benefit was actually attributable to initiatives already taken by the Ministry and those initiatives that resulted from advice received from Andersen Consulting.[17]

According to the Ministry, it has a system in place to ensure that the attribution of Project components is monitored and that credits and costs to the respective pools are properly administered. Ineligible costs are identified and excluded from the pool, through a system of metrics. The initiatives attributable to the contract with Andersen are identified and placed in the benefit pool and previous Ministry work is not charged. The Ministry confirmed that the technology for MATT, NORA and the Third-Party Interfaces was developed by Andersen.

The Provincial Auditor concluded that this system is not transparent. In 1998 the Auditor recommended the application of a value index as a means of determining benefits and costs to the pool. The Committee has concluded that an auditable system of benchmarking should be developed to ensure correct attribution.

The Committee therefore recommends that:

> **1. The Ministry should develop an auditable system of benchmarking to ensure that initiatives taken by the Ministry prior to the Business Transformation Project are not incorrectly attributed to Andersen Consulting for payment.**

The Provincial Auditor indicated that the next audit will address the matter of attribution, specifically the enhanced verification process."[18]

Project Cap

The Consultant does not control the contract cap. During the Project, risk factors were identified, for example, schedule slippage and the diminution in the size of the caseload. Also, the third-party reviewer suggested that risks exist in subsequent phases of the contract. The accommodation of the risk factor has focused attention on the limitations imposed by the cap.

The third-party reviewer noted that "the reason for the higher margin is that there is a deemed higher risk. So the company appears to be banking margin in order to mitigate risk, and the risk they see is the risk they've seen. There has been profound evidence of schedule slippage here."[19] The Review concluded, "it's going to run up against the cap, at which point, again from a risk management standpoint, Andersen is going to see its margin begin to erode as you go past the $180 million so that you can't charge any more costs."[20]

The Committee is of the opinion that the cap should be maintained and that supplementary expenditures related to the contract should receive line-item review by the Ministry. All expenditures should require formal Ministry approvals.

The Committee therefore recommends that:

> **2. The $180 million cap should not be increased and expenditures excluded from the cap should be minimized. Supplementary expenditures should require Ministry approval.**

Billing Rates

The Auditor reported in 1998 that the Consultant's staff rates "exceeded the rates quoted at the time of its response to the Ministry's December 1995 request for proposal by an average of 63%."[21] Furthermore, the Auditor noted that the Consultants' standard published billing rates for staff was significantly higher than Ministry rates for comparable work. [22] The Auditor concluded that the Consultant had received a disproportionate percentage of the benefit pool in relation to its overall work contribution because of this differential.

The third party reviewer concluded that Andersen's rates are high in the current market, but that they are based on Andersen's assessment of the risk assumed under the original timetable.[23] The Review noted that the rate structure could be explained by the reliance on higher-end professionals to achieve the Project's objectives, and that rates increased because of the risk assessment. The risk was due to several factors: namely, a delay, "caused by, among other factors, an unready public sector partner, caused by . . . a great deal of legislative change, the effect of which was to alter the definition of the outcome, which itself was not that well defined at that stage, but still sitting there with that $180-million cap."[24] The fees were increased to mitigate this level of risk.

The Ministry indicated that the technological expertise for the Business Transformation Project is expensive and that the posted salary levels are

appropriate. The current salary levels indicate that the individual staff category rates have increased since 1996/97, but that the average rate/hour has been reduced by 25.3%, due to the change in the "personnel mix" in the Project.

> . . . as we [Ministry] move into building the actual system, we have more people, a larger number of people, on site from Andersen Consulting who are at the analyst-programmer level. Their average rate is a lot lower, so the overall average rate has declined. . . . I [Deputy Minister] believe this year there has been, as the third-party reviewer talked about, a significant decline in the average hourly rate.[25]

The Consultant is permitted to increase the salary rates without Ministry approval and they have not been renegotiated with the Ministry since the initial Committee hearings in 1998. The Ministry explained that it was committed to reduce costs and that discussions were underway.

The Committee is concerned whether the Consultant's billing rates demonstrate optimum value for money. The Committee concluded that the billing rates should be reduced through Ministry controls and that the allocation of Ministry and Consultant personnel should be reconfigured to reduce costs.

The Committee therefore recommends that:

> **3. Andersen Consulting's billing rates should be reduced and new controls introduced by the Ministry of Community and Social Services. The mix of personnel from the Ministry and Consultant should be adjusted to reduce overall project costs.**

Interest Rate Charges

The Ministry and the Consultant are entitled, under the contract, to charge interest on outstanding costs at their borrowing costs. According to the Ministry, "this is done to balance the risks and reward that both partners face in the contract."[26] The interest rate reimbursement applies to the gap between incurred expenses and payments received.

According to the Ministry, the early payment was made to the Consultant to reduce interest rate costs charged to the Project. Under the terms of the contract, the Consultant charges the benefit pool at prime. Andersen's cost of borrowing is approximately 1.5% higher than the Ministry's cost. The Ministry explained its decision to make the payments:

> Having generated benefits, why would we [the Ministry] not pay out those benefits . . . We made a conscious decision to pay so that we could reduce those interest charges.[27]

> We decided that we would pay out both sides. Both the government and Andersen benefited from the $66 million in savings that we found.[28]

The Provincial Auditor concluded that the cost of the payments exceeded the interest that would have accrued on the benefits. The Auditor provided the

following clarification to the Committee over two concerns related to interest charges:

> What we did was relate the borrowing rate of the government, which is close to 9% still, to the 5% that Andersen would be entitled to under the Agreement. The second point we raised is that in other agreements Andersen has actually been paid based on their actual cash flow rather than at the full charge rates they were entitled to . . ."[29]

In the case of a CPP contract in New Brunswick, Andersen Consulting was required to provide the government with a bank statement indicating the amount borrowed and the interest rate. The Committee concluded that the Consultant should be required to submit a comprehensive bank statement each month to the Ministry, indicating the amount loaned and the interest rate. Interest payments should apply to actual net cash flows and not on the total Project billings. This adjustment would help to reduce the payments made from the benefits pool to the Consultant.

The Committee therefore recommends that:

> **4. The Consultant should earn interest only on demonstrated actual net cash flows on this Project, rather than on full billing rates. The Consultant should provide the Ministry with a monthly bank statement, indicating the amount borrowed and the interest rate.**

Payment Formula and Timing of Payments

The contract is divided into task orders for the various components of the Business Transformation Project. In some parts of the Project, the benefits exceed costs and in other areas there are no benefits. The Ministry described the payment formula:

> In terms of the financial arrangement, each partner receives benefits based on their costs. The Ministry has expected that Andersen would receive a larger portion of the savings during the life of the Project because they're incurring higher costs during the life of the Project. However, once the Project is complete, the ongoing savings accrue solely to the government and the taxpayers of the province.[30]

The Committee questioned the timing of the progress payments to Andersen. According to the Ministry, "On several of the other task orders that they have done, including the design, they've spent tens of millions of dollars so far and have received no benefit in respect of that."[31] However, the Provincial Auditor noted that on an overall basis, the Consultant has been paid $55 million of the Consultant's total billing of $75 million, as of July 1999. As noted, early payment is permitted under the contract even though costs exceed benefits, only if the Ministry agrees to do so.

Savings/Payments

The Committee is concerned with the rates and the extent to which the Ministry can control the overall contract costs, with respect to the timing and the size of payments. The Ministry explained that control rests with the management of the Project schedule through the established timelines. The Ministry stated that the benefits are attributable to two initiatives, Eligibility Determination and Income Reporting by Clients. The savings totalled $66.8 million the end of July 1999 comprised of $31.1 million from the *Change Reporting Early Opportunities* and $35.7 million from the *Consolidated Verification Process* (Andersen's CVP costs were $14.4 million). The savings were shared proportionally by the Ministry with Andersen, with the Consultant receiving $55.3 million of the $66.8 million, and the Ministry $11.5 million.[32] The Consultant costs at their billed rates, on the Early Opportunities Initiative task order, were $14.3 million.

The savings increased from $66.8 to $70.9 million in September 1999, and the Consultant's payout at that point increased from $55.3 to $58.8 million. The total project cost charged to the Project by Andersen Consulting in July 1999 was $72.655 million, which includes the above task order of $14.3 million.[33]

The Committee concluded that payments should not occur until such time that the new technology is implemented and fully operational, and secondly, that payments are administered in compliance with the "benefits exceeding costs formula."

The Committee therefore recommends that:

5. **No further payments should be made to Andersen Consulting until the primary objective of implementing new technology is met and overall benefits exceed costs.**

Financial Summary of Contract (July 31, 1999)

Andersen Consulting Agreement Costs, Benefits and Payments to July 31, 1999	Andersen Consulting	MCSS	Total
	$	$	$
Total Project Billings*	72,655,115	14,228,877	86,883,992
Out-of-Pocket Expenses	2,646,817	936,000	3,582,817
Total Project Costs Incurred, Including Out-of-Pocket Expenses	75,301,932	15,164,877	90,466,809
Total Benefits in Benefit Pool from Early Opportunity Initiatives:			
Change Reporting			26,375,395
Tax Table			4,720,430
Consolidated Verification Process			35,674,695
			66,770,520
Excess of Total Project Costs Over Benefits			23,696,289
Benefit Attribution	55,285,943	11,484,577	66,770,520
Amounts Paid to Andersen Consulting			55,285,943
Amounts Attributed to Ministry			11,484,577
			66,770,520
Range for Hourly Rates Charged	(40 to 575)	(27 to 96)	
Average	257	51	

Source: Prepared by the Ministry of Community and Social Services (MCSS) for the Provincial Auditor's report, entitled "Administration of the Andersen Agreement" (dated December 3, 1999).
*Note: These figures represent *total project billings*. In the Auditor's 1999 report, the terminology used in this table was *total project costs*.

Replacement Technology and Functionality

According to the Auditor, "the Business Transformation Project, for which the Common Purpose Procurement Andersen Agreement was made, is failing to deliver the replacement technology and functionality required for administering the Income Support and Ontario Works programs economically and efficiently within the timetable planned in 1997 for Releases 1 and 2 of the Project."[34]

The Committee concluded that the Consultant should comply with the terms of the contract to ensure value for money.

The Committee therefore recommends that:

> **6. The functionality of the new technology originally contracted for (i.e., effective replacement of the Comprehensive Income Maintenance System) should not be diminished.**

CONTRACT RENEGOTIATIONS AND EXTENSION

The contract provided for a one-year extension to compensate for delays. In addition, a timeline schedule has been established for the Project. It is expected that the Project restructuring will result in the delay of deliverables by approximately two-years from the already revised timetable.

The Provincial Auditor concluded that the re-negotiations should include a reduction of the risk attributed to slippage on the timelines. The Ministry's objective is to lower the Consultant's costs by demonstrating the government's commitment to delivery and maintaining the contract schedule. The deadline on work scheduled for completion in July 1999 could be extended to 2002.

The Deputy Minister did not think it appropriate to discuss the current renegotiations with Andersen Consulting during the hearings in December 1999.

Committee Motion on the Renegotiations

At the conclusion of the hearings on December 16, 1999, the Committee passed a motion with recommendations for the Ministry's consideration during the contract re-negotiations. The Committee forwarded a copy of the following motion to the Ministry of Community and Social Services in December 1999.

Those re-negotiations should attempt to include:

- *A reduction of and better control by the Ministry of Community and Social Services over Andersen Consulting (Consultant) billing rates; and a better mix of Ministry and Consultant's staff to reduce overall projects costs;*
- *No further payments to the Consultant until the primary objective of implementing new technology is met and overall benefits exceed costs;*
- *No diminution in the functionality of the new technology originally contracted for, i.e. effective replacement of the Comprehensive Income Maintenance System;*
- *No increases in the cap and minimization of expenditures excluded from the cap, and*
- *The Consultant is to earn interest only on demonstrated actual net cash flows on this project rather than on full billing rates.*

Negotiating Team

The Committee concluded that the renegotiating team should include a broad range of professionals to address the complexities of a contract of this magnitude.

The Committee therefore recommends that:

> **7. The Ministry's re-negotiating team on the Andersen Consulting contract should include experts from various disciplines, including information technology and financial experts, in addition to the senior Ministry staff and Management Board officials.**

CONTRACT UPDATES

The Business Transformation Project and the contract with Andersen Consulting are of ongoing concern to the Standing Committee on Public Accounts. The Committee has concluded that the current re-negotiations are an opportunity to address several shortcomings in the original Contract. A follow-up audit by the Office of the Provincial Auditor will provide an update on payments made to Andersen Consulting, the delays in the completion of the deliverables, and the workings of the cost and benefit pools.

The Ministry should be prepared to report to the Committee as requested, during the life of the contract, particularly on the 1999-2000 renegotiations.

Therefore, the Committee recommends that:

> **8. The Ministry of Community and Social Services should submit a brief report to the Standing Committee on Public Accounts on the outcome of the 1999-2000 contract re-negotiations with Andersen Consulting as soon as possible, following their completion. This document should address the points raised in the Committee's December 1999 motion.**

COMMITTEE RECOMMENDATIONS

1. The Ministry should develop an auditable system of benchmarking to ensure that initiatives taken by the Ministry prior to the Business Transformation Project are not incorrectly attributed to Andersen Consulting for payment.

2. The $180 million cap should not be increased and expenditures excluded from the cap should be minimized. Supplementary expenditures should require Ministry approval.

3. Andersen Consulting's billing rates should be reduced and new controls introduced by the Ministry of Community and Social Services. The mix of personnel from the Ministry and Consultant should be adjusted to reduce overall project costs.

4. The Consultant should earn interest only on demonstrated actual net cash flows on this Project, rather than on full billing rates. The Consultant should provide the Ministry with a monthly bank statement, indicating the amount borrowed and the interest rate.

5. No further payments should be made to Andersen Consulting until the primary objective of implementing new technology is met and overall benefits exceed costs.

6. The functionality of the new technology originally contracted for (i.e., effective replacement of the Comprehensive Income Maintenance System) should not be diminished.

7. The Ministry's re-negotiating team on the Andersen Consulting contract should include experts from various disciplines, including information technology and financial experts, in addition to the senior Ministry staff and Management Board officials.

8. The Ministry of Community and Social Services should submit a brief report to the Standing Committee on Public Accounts on the outcome of the 1999-2000 contract re-negotiations with Andersen Consulting as soon as possible, following their completion. This document should address the points raised in the Committee's December 1999 motion.

NOTES

[1] Ontario, Office of the Provincial Auditor, *Administration of the Andersen Agreement* (Toronto, Ont., the Office, 3 December 1999), p. 4.
[2] Ontario, Office of the Provincial Auditor, *1998 Annual Report* (Toronto, Ont., the Office, 1998), p. 32.
[3] *Administration of the Andersen Agreement*, p, 4.
[4] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (16 December 1999): P-47 and P-48.
[5] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (9 December 1999): P-36.
[6] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 1.
[7] Ibid., p. 9.
[8] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (9 December 1999): P-36.
[9] *Administration of the Andersen Agreement*, p.7.
[10] Ibid., p. P-41.
[11] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (9 December 1999): P-42.
[12] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 3.
[13] *Administration of the Andersen Agreement*, p, 2.
[14] Ibid., p. 2.
[15] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (9 December 1999): P-39.
[16] Ibid., P-40.
[17] Ibid.
[18] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (16 December 1999): P-56.
[19] Ibid., P-55.
[20] Ibid.
[21] *1998 Annual Report*, p. 45
[22] Ibid.
[23] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (16 December 1999): P-55.
[24] Ibid., P-54.
[25] Ibid., P-44.
[26] Ibid., P-50.
[27] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (9 December 1999): P-38.
[28] Ibid., P-39.
[29] Ibid., P-39 and P-40.
[30] Ibid., P-36.
[31] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 37th Parliament, First Session (16 December 1999): P-48.
[32] Ibid., P-51.
[33] Ibid.
[34] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 1.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RAPPORT SUR LE CONTRAT AVEC ANDERSEN CONSULTING

1re Session, 37e Législature
49 Elizabeth II

La Bibliothèque nationale du Canada a catalogué cette publication de la façon suivante:

Ontario. Assemblée legislative. Comité permanent des comptes publics
Rapport sur le contrat avec Andersen Consulting

Comprend des réf. bibliogr.
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Report on the Andersen Consulting contract.
ISBN 0-7778-9667-2

1.Andersen Consulting. 2. Ontario. Ministère des services sociaux et communautaires.
3. Contrats administratifs--Renégociation--Ontario. I. Titre. II. Titre: Report on the Andersen Consulting contract.

HD3861.C22O5 2000 353.5'253'09713 C00-964007X-F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Gary Carr,
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

John Gerretsen

Queen's Park
Juin 2000

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

JOHN GERRETSEN
Président

JOHN CLEARY
Vice-président

JOHN HASTINGS

BART MAVES

MARILYN MUSHINSKI

SHELLEY MARTEL

JULIA MUNRO

RICHARD PATTEN

Douglas Arnott
Greffier par intérim du comité

Donna Bryce
Greffière par intérim du comité

Ray McLellan
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 1

HISTORIQUE DE L'ACCORD 1
Projet de remaniement des activités 1
Processus de vérification consolidée 2

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR PROVINCIAL 3
Rapport de vérification 1998 3
Réponse du ministère 3
Rapport intérimaire de vérification 1999 4
Éléments/calendrier du projet PAC 4

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ 6
Dossier vérifiable 6
Examen par un tiers 6
Administration des groupes de coûts et de gains 8
Distribution des gains 8
Maximum du projet 9
Taux de facturation 10
Frais de taux d'intérêt 11
Formule de paiement et moment des paiements 12
Technologie de remplacement et fonctionnalité 14

RENÉGOCIATIONS ET PROLONGATION DU CONTRAT 15
Résolution du Comité à propos des renégociations 15
Équipe de négociation 16

MISES À JOUR À PROPOS DU CONTRAT 16

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ 18

NOTES 19

PRÉAMBULE

Le vérificateur provincial a fait un rapport sur l'accord conclu avec Andersen Consulting dans le *Rapport annuel 1998* et dans un rapport intérimaire de suivi intitulé *Administration of the Andersen Agreement* (Administration de l'entente Andersen) en date du 3 décembre 1999. Le Comité permanent des comptes publics s'est penché sur ces rapports au cours d'audiences tenues les 9 et 16 décembre 1999 avec les témoins du ministère des Services sociaux et communautaires.

Le rapport fournit un aperçu du Projet de remaniement des activités entrepris par Andersen Consulting, des conclusions du Bureau du vérificateur provincial ainsi que des conclusions et des recommandations du Comité permanent des comptes publics. À la conclusion des audiences, le Comité a adopté une résolution contenant des recommandations visant à aider le ministère des Services sociaux et communautaires au cours de la renégociation du contrat en 1999-2000 avec Andersen Consulting.

HISTORIQUE DE L'ACCORD

Le ministère des Services sociaux et communautaires a conclu un contrat de Processus d'achat commun avec Andersen Consulting (le consultant) en janvier 1997 pour la mise en œuvre du Projet de remaniement des activités. L'objectif était «de mettre au point» de nouveaux processus administratifs et de nouvelles technologies commerciaux pour la prestation d'aide sociale en Ontario[1].

Projet de remaniement des activités

Le ministère croyait que la réforme du système de bien-être de l'Ontario exigeait la modernisation de la technologie et des pratiques commerciales. Le système existant avait abouti à des trop-perçus et à des erreurs frauduleuses et il était périmé. Il était nécessaire d'établir une nouvelle technologie et une nouvelle base de données automatisées à l'échelon de la province, comportant un échange électronique de renseignements pour établir l'admissibilité. Les nouvelles pratiques commerciales amélioreraient les tâches administratives de l'inscription et le processus de décision. Selon le ministère, il fallait un partenaire expérimenté du secteur privé pour partager les risques, les investissements et les récompenses.

Le rapport de vérification de 1998, publié par le vérificateur, décrivait dans les termes suivants le Projet de remaniement des activités.

> En 1995-1996, le ministère a également mis sur pied le Projet de remaniement des activités, dont l'objectif principal est de mettre au point de nouveaux processus administratifs et de nouvelles technologies pour faciliter la transition entre les programmes de prestations familiales et d'aide sociale générale et les programmes Ontario au travail et de soutien aux personnes handicapées. Le Projet de remaniement des activités vise à fournir les technologies

> nécessaires pour la prestation à palier unique des nouveaux programmes d'aide sociale et d'emploi et à remplacer les systèmes informatiques provisoires des projets Aide technologique au maintien du revenu et au programme Ontario au travail, ainsi que les systèmes désuets SGMR et RIAM[2].

L'entente, qui devait être examinée à la fin de la deuxième année, était à l'origine un accord contractuel de quatre ans avec option de renouvellement pour une cinquième année et comportait un paiement maximum de 180 millions de dollars, à l'exclusion de certaines dépenses. Les éléments du projet qui devaient être fournis étaient définis et les coûts étaient imputés à un groupe de coûts. Les économies financières devaient être déposées dans un groupe de gains, et le ministère et le consultant avaient le droit de récupérer les coûts sur le groupe de gains et en proportion des coûts imputés au groupe de gains. De plus, sauf entente contraire de la part du ministère, les économies ne devaient pas être distribuées tant que les sommes totales déposées dans le groupe de gains ne dépasseraient pas les sommes totales inscrites au groupe de coûts[3]. Au mois de décembre 1999, le calendrier des prestations avait été prolongé deux fois.

Processus de vérification consolidée

Andersen Consulting devait fournir une nouvelle technologie pour faciliter un processus qui était basé sur de nouveaux processus administratifs. Le processus de vérification consolidée était conçu pour déterminer l'admissibilité à l'aide sociale. Selon le ministère, le processus sert à fournir les fonctions suivantes :

> Le processus de vérification consolidée représente le passage d'une méthode reposant sur le temps à une méthode reposant sur les priorités pour examiner les dossiers. Le PVC simplifie également le processus actuel d'examen financier en amalgamant plusieurs processus de vérification en une méthode intégrée. Il utilise les sources d'information de tiers pour vérifier les renseignements fournis par les participants eux-mêmes et il utilise de nouveaux outils automatisés pour faciliter la gestion du processus. En termes d'outils informatisés qui sont utilisés pour appuyer le PVC, il y a trois outils automatisés. Il y a l'outil de suivi et de localisation, que nous appelons MATT, qui localise les renseignements sur le statut des examens de dossiers. Il y a une évaluation du classement par ordre numérique que nous appelons NORA, qui classe les dossiers par ordre de priorité pour les examens. Nous avons également des interfaces automatisées [interfaces de tiers] qui permettent l'accès aux renseignements financiers et aux

renseignements concernant l'actif des participants à des sources de tiers[4].

Selon le ministère, le consultant a prêté son concours pour la mise en œuvre aux niveaux provincial et municipal en termes de perfectionnement et de formation du personnel, ce qui a permis de réaliser des économies d'environ 35 millions de dollars au 31 juillet 1999.

RAPPORTS DU VÉRIFICATEUR PROVINCIAL

L'aperçu suivant met en lumière les principales conclusions des rapports du vérificateur. Le Comité a pris en considération et appuyé les recommandations du vérificateur dans le *Rapport annuel de 1998* et recommande fortement que le ministère envisage leur mise en œuvre.

Rapport de vérification 1998

Le vérificateur provincial a indiqué les préoccupations suivantes à l'égard du Projet de remaniement des activités :

- l'envergure et les résultats souhaités du projet n'ont pas été définis au début;
- le ministère n'a pu justifier la décision de fixer des honoraires maximums de 180 millions de dollars;
- les coûts du projet n'avaient pas été estimés et les modalités relatives à l'engagement des dépenses n'avaient pas été définies;
- Andersen Consulting a partagé les économies à un taux disproportionnellement élevé au détriment du ministère en raison des taux élevés réclamés par le consultant (les taux ont dépassé ceux qui avaient été indiqués dans l'offre initiale de 63 %);
- le ministère n'a pas imputé tous ses coûts admissibles au groupe de coûts pour le versement provenant des économies;
- le consultant a touché 15,5 millions de dollars parce que le ministère avait inclus un projet d'améliorations préliminaires dans l'accord du PAC. Le vérificateur a conclu que ce paiement n'était pas nécessaire et que les avantages n'étaient pas clairement attribuables au consultant et
- le projet était sensiblement en retard.

Réponse du ministère

Le ministère a répondu aux recommandations du rapport de vérification 1998 en prenant les mesures suivantes :

- il a renforcé la régie de projets;
- il a resserré la gestion financière et les contrôles, par exemple les améliorations à la tenue et à la documentation des problèmes. Les contrôles

ont été resserrés en ce qui concerne l'attribution des coûts et des gains et en ce qui concerne la gestion des achats;

- les changements structurels, comme l'affectation d'un sous-ministre adjoint ayant la responsabilité directe du projet PRA;
- la performance d'une diligence raisonnable d'une manière constante et l'affectation du personnel de vérification interne du ministère au PRA pour vérification;
- l'entente prévoyait une prolongation d'un an qui a été acceptée par le ministère en compensation des retards initiaux. Un calendrier a été établi pour le projet; et
- un examen externe a été effectué pour remédier aux préoccupations d'optimisation des ressources.

En outre, le sous-ministre a indiqué qu'un examen impartial concluait que le projet a le potentiel de prouver l'optimisation :

- le projet a le potentiel de produire un rendement des capitaux investis grâce à la modernisation, étant donné l'accord innovateur reposant sur la performance entre le secteur privé et le secteur public; et
- le ministère et Andersen Consulting ont tous deux axé leurs efforts sur la réalisation du projet et le succès qui est potentiellement là[5].

Rapport intérimaire de vérification 1999

En 1998, le Comité a demandé au vérificateur provincial de lui faire un rapport sur les remèdes apportés par le ministère à l'administration de l'entente avec Andersen Consulting. Le vérificateur provincial a déposé un rapport intérimaire spécial de suivi intitulé *Administration of the Andersen Agreement* (Administration de l'entente Andersen) le 3 décembre 1999.

Éléments/calendrier du projet PAC

Le vérificateur a conclu que le projet PAC ne fournit pas la technologie de remplacement nécessaire ni la fonctionnalité dans le cadre du calendrier prévu en 1997. Selon le vérificateur, «le Projet de remaniement des activités pour lequel l'entente Andersen sur le Processus d'achat commun a été conçue ne fournit pas la technologie de remplacement ni la fonctionnalité requis pour administrer les programmes de Soutien aux personnes handicapées et Ontario au travail économiquement et efficacement dans le cadre du calendrier prévu en 1997 pour les extrants 1 et 2 du projet[6]».

Les réalisations du projet comprennent les éléments suivants :

- La première partie (prévue pour la mi-1999) – remplacement de la technologie du système global de maintien du revenu (SGMR) et du réseau d'information sur l'aide municipale (RIAM) et les éléments de prestation des programmes de soutien aux personnes handicapées et Ontario au travail.

- La deuxième partie (prévue pour septembre 2000) – fournir une fonctionnalité supplémentaire pour la prestation de services de système et des économies de coûts (par exemple gestion de dossiers plus poussée).

Le remplacement du SGMR et les processus administratifs de la première partie ont été retardés de deux ans et demi et les améliorations de la deuxième partie d'une année et quart par rapport au contrat de 1997. Les prestations du projet ont été redéfinies et sont maintenant dues pour le mois de janvier 2002 dans le cadre de la prolongation d'un an du contrat, comme prévu selon l'entente initiale conclue dans le contrat.

Questions non résolues (1998)

Le vérificateur s'est penché sur trois questions en suspens mentionnées dans le *Rapport annuel de 1998* (gains attribuables, retards et système de groupe de coûts et de gains) et a conclu ceci :

> À la lumière des paiements importants déjà versés à Andersen Consulting à des taux que le ministère ne peut pas vérifier, des retards dans les prestations et de nos préoccupations à l'égard des calculs des groupes de coûts et de gains, nous continuons à remettre en question l'obtention de l'optimisation des ressources pour les contribuables grâce à cette entente.

Les préoccupations à l'égard de l'optimisation dans le rapport de suivi intérimaire portent sur les éléments suivants :

- Versements et fonctionnalité – Personne n'a pris la décision d'examiner les paiements au consultant et la fonctionnalité du projet, ni le niveau des efforts ou des responsabilités de la part du ministère et du consultant.
- Groupes de coûts et de gains – Les coûts engagés et les paiements versés à Andersen Consulting ont été considérables, et un grand nombre des préoccupations antérieures du vérificateur à l'égard des groupes de coûts et de gains, ainsi qu'à l'égard des paiements persistent. Les paiements effectués par le ministère en puisant dans le groupe de gains ont été considérables et reposaient sur des taux que le ministère ne peut pas vérifier. Les paiements ont été versés au consultant avant que la somme du groupe de gains ne dépasse la somme du groupe de coûts après que le ministère en ait convenu, bien qu'il n'y ait pas été obligé.
- Distributions des gains – En date du mois de juillet 1999, tous les gains proviennent du Projet d'améliorations préliminaires et non du mandat du projet d'élaborer une nouvelle technologie pour le remplacement du SGMR et du RIAM. Le Projet d'améliorations préliminaires a été inclus dans le Projet de remaniement des activités, alors que cela n'était pas nécessaire, surtout à la lumière des rapports disproportionnés entre la distribution des gains et les coûts[7].
- Prolongation de contrat/prestations du projet – Le concept du modèle de prestations de service a été terminé en 1999. Le calendrier de 1997 n'a pas été respecté, et l'entente a été prolongée jusqu'à cinq ans, ce qui a pour effet de retarder la date de réalisation du projet et la réception des prestations.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Au cours des audiences qui ont eu lieu en décembre 1999, la question centrale a été de savoir si le projet fait ressortir l'optimisation. La discussion a porté sur quatre thèmes principaux : l'administration des groupes de coûts et de gains, les versements relatifs au contrat, la technologie de remplacement et la fonctionnalité, ainsi que les renégociations et la prolongation du contrat.

Dossier vérifiable

Le vérificateur a conclu dans le rapport de 1998 que le ministère ne pouvait pas démontrer un dossier susceptible d'être vérifié et, par conséquent, il ne pouvait pas fournir l'assurance de l'optimisation des ressources dans l'entente. Cette préoccupation reposait sur les paiements importants non nécessaires versés à Andersen Consulting, le manque de contrôle des taux du consultant par le ministère, le défaut important de respecter le calendrier du projet déjà révisé, les retards du contrat et l'administration des groupes de coûts et de gains.

Le ministère a indiqué que la conception du projet était terminée, et que les nouveaux contrôles sont en place. Il a indiqué au Comité que le projet peut démontrer l'optimisation pour les raisons suivantes :

- un examen subséquent a été effectué par un tiers en 1998-1999 et a fait ressortir que le projet a le potentiel de produire un rendement des capitaux investis de 222 % grâce à des mesures de modernisation;
- le ministère et Andersen Consulting ont une entente de partenariat, entre le secteur public et le secteur privé, innovatrice et basée sur la performance, capable de produire des résultats de bonne qualité[8]; et
- les risques ont été cernés, et des mesures ont été prises pour assurer la participation du gouvernement provincial et des administrations municipales dans la conception et la gestion de ce projet. La participation du personnel de première ligne de la province et des municipalités est nécessaire pour que ce système fonctionne plus efficacement.

Examen par un tiers

L'examen du projet par Hickling Lewis Brod Inc. a été effectué pour le ministère en février 1999. L'examen a été en accord en substance avec les conclusions du vérificateur provincial et a permis de confirmer que les résultats souhaités ou les résultats administratifs étaient inconnus et n'étaient pas précisés au moment du contrat[9].

Les conclusions suivantes ont été tirées dans l'examen :

- le projet devrait rapporter environ 346 millions de dollars en gains nets;
- il y a trois facteurs de risque qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur les gains nets, à savoir le risque du calendrier (des lacunes dans la durée de réalisation), le risque d'efficacité (surveillance de l'admissibilité) et le risque lié à la clientèle (prévisions inexactes des dossiers);

- le projet s'étalerait sur cinq ans et tout retard et toutes nouvelles hypothèses (par exemple un écart dans les statistiques des dossiers) auraient des effets défavorables sur les gains prévus nets du projet; et
- les résultats n'ont pas été mentionnés dans l'entente, et le ministère n'a pas été en mesure d'administrer le projet.

Analyse des risques et des gains

Le Comité a remis en question les économies prévues sur la durée du projet, étant donné la période de gains étalée sur sept ans (1997-2004). Le tiers examinateur a expliqué qu'une analyse complète des risques avait été effectuée pour déterminer le gain net du projet. Une analyse statistique multidimensionnelle a été menée à propos du Projet d'améliorations préliminaires, à savoir le processus de vérification consolidé et le rapport des changements. Dans le cas du rapport des changements, l'examen a permis de découvrir des preuves solides de gains résultant de ces changements. De même, l'analyse du processus de vérification consolidé a fait ressortir des résultats solides qui avaient été attendus.

L'analyse subséquente a porté sur des variables sensibles comme le retard et l'envergure de l'univers des bénéficiaires des programmes. La conclusion a été très favorable au projet. «Net de tous les coûts, y compris ceux qui ont été accumulés par le ministère et par Andersen, nous [l'examen] avons déterminé qu'il y avait des résultats attendus de près de 300 millions de dollars de gains directs pour le contribuable ontarien, et qu'il y avait environ 46 millions de dollars de soi-disant gains sociaux pour l'Ontario. Le tiers examinateur a indiqué que les gains se poursuivraient après la réalisation du projet en l'an 2002. En ce qui concerne les résultats attendus, on a tenu compte de toutes les incertitudes. Or, il y a beaucoup d'incertitudes dans les projets de cette durée, de cette complexité et de cette envergure[10]».

Le Comité a interrogé le tiers examinateur pour savoir si le ministère devrait aller de l'avant avec le contrat. Le point débattu dans le rapport du vérificateur, selon l'examen, était «l'absence dans ce contrat d'un résultat final pour les sommes dépensées par le gouvernement et par Andersen. Donc, mon approche dans une optique d'objectif a été de découvrir ce que ces résultats donneraient, et c'est ce que nous avons fait, et nous en sommes arrivés à un gain net de 300 millions de dollars[11].» Compte tenu de tous les facteurs, l'examen a conclu qu'il y a des arguments extrêmement forts en faveur du projet. Cependant, les résultats souhaités ou les résultats administratifs étaient inconnus et n'étaient pas précisés.

Évaluation du vérificateur provincial

Le vérificateur provincial a remis en question la conclusion de l'examen effectué par un tiers selon lequel les gains nets s'élèveraient à environ 346 millions de dollars pour les raisons suivantes :

- au moment de l'examen par un tiers, le nouveau système d'aide sociale n'avait pas été conçu, et son coût et son efficacité futurs n'étaient pas connus; et

- les négociations actuelles pourraient fort bien aboutir à des changements importants dans les hypothèses par rapport à celles qui ont été posées en 1999 lorsque le tiers examinateur a préparé le rendement estimé[12].

Administration des groupes de coûts et de gains

Un grand nombre des préoccupations du vérificateur mentionnées dans le rapport de 1998 se rapportant à l'administration des groupes de coûts et de gains ont persisté, notamment à l'égard des coûts engagés et des paiements versés. Selon le vérificateur, le contrat précisait qu'il n'y avait pas d'obligation pour le ministère de faire de paiements quelconques à Andersen, sauf avec le consentement du ministère, tant que les sommes du groupe de gains n'auraient pas dépassé les sommes du groupe de coûts. Or, dès le 31 juillet 1999, la somme du groupe de coûts dépassait celle du groupe de gains de 23,7 million de dollars[13]. Le Comité a demandé des éclaircissements sur l'administration de ces groupes. Selon le ministère, l'approche utilisée pour déterminer quels gains résultent du projet dépend d'une mesure qui part d'une ligne de base et qui calcule les avantages supplémentaires réalisés dans le cadre du projet. On a signalé que les initiatives du consultant avaient rapporté des économies, grâce à l'élaboration d'un nouveau système d'admissibilité qui vérifiait l'admissibilité, à la conception du nouveau logiciel et de nouveaux processus et à l'aide à la formation apportée au personnel du ministère concernant les problèmes d'admissibilité et de trop-perçu.

Cette section du rapport porte sur la distribution des gains, le maximum du projet, les tarifs de facturation et les taux d'intérêt, et le moment des paiements effectués en vertu du contrat.

Distribution des gains

La question est de savoir si les honoraires versés à Andersen ont été correctement attribuables au Projet de remaniement des activités. Le vérificateur provincial a indiqué que Andersen a reçu 55 millions de dollars dès juillet 1999 pour des gains provenant du Projet d'améliorations préliminaires, lesquels «ne sont pas attribuables à l'objectif principal du projet qui était d'élaborer et de mettre en œuvre une nouvelle technologie pour remplacer le SGMR et pour fournir les éléments requis afin d'assurer la prestation des programmes Soutien aux personnes handicapées et Ontario au travail[14].» Le Projet d'améliorations préliminaires comprend le processus de vérification consolidé et le rapport des changements.

Le vérificateur a noté que «les gains attribués au projet jusqu'ici proviennent du Projet d'améliorations préliminaires qui apportait des changements aux régimes d'aide social actuels, et non pas de l'objectif principal du Projet qui consistait à élaborer une nouvelle technologie[15]». Précisément, le travail du ministère dans le processus de vérification consolidé, les tables d'impôt pour les gains et les mesures relatives au rapport de changements sont nettement distincts du projet[16].

La principale question dans l'attribution des gains, selon le vérificateur, est l'absence d'indicateurs de référence :

> Le problème suscité par les gains et le problème qui persistera provient du fait qu'il n'y a pas eu de critères au départ. Il n'y a pas eu de répartition appropriée indiquant la proportion du gain qui était en fait attribuable aux mesures déjà prises par le ministère et celles qui ont résulté des conseils fournis par Andersen Consulting[17].

Selon le ministère, il existe un système qui permet de s'assurer que l'attribution des éléments du projet est suivie, et que les crédits et les coûts attribuables aux groupes respectifs sont convenablement administrés. Les coûts qui ne sont pas admissibles sont cernés et exclus du groupe au moyen de paramètres. Les mesures attribuables au contrat conclu avec Andersen sont cernées et inscrites au groupe de gains, et le travail antérieur du ministère n'est pas imputé. Le ministère a confirmé que la technologie de MATT, NORA et les interfaces de tiers ont été élaborées par Andersen.

Le vérificateur provincial a conclu que ce système n'est pas transparent. En 1998, le vérificateur a recommandé l'application d'un indice de valeur pour déterminer les gains et les coûts attribués au groupe. Le Comité a conclu qu'un système vérifiable de paramètres doit être élaboré pour garantir une attribution correcte.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **1. Le ministère doit élaborer un système vérifiable de paramètres pour s'assurer que les mesures prises par le ministère avant le Projet de remaniement des activités ne soient pas à tort attribuées à Andersen Consulting pour le paiement de ses honoraires.**

Le vérificateur provincial a indiqué que la prochaine vérification portera sur la question de l'attribution, précisément le processus de vérification renforcée[18].

Maximum du projet

Le consultant n'a pas de pouvoir sur le maximum du contrat. Au cours du projet, les facteurs de risque ont été cernés, par exemple les retards dans le calendrier et la diminution du nombre de dossiers. En outre, le tiers examinateur a laissé entendre que les risques existent dans les phases subséquentes du contrat. La prise en considération du facteur de risque a mis l'accent sur les restrictions imposées par le plafond.

Le tiers examinateur a fait remarquer que «la raison de la marge plus élevée provient du fait qu'il y a un risque réputé plus élevé. La société du consultant semble donc bâtir une marge pour diminuer le risque, et le risque qu'elle voit est le risque qu'elle a vu. Il y a des preuves solides d'un retard dans le calendrier dans le cas présent[19]». L'examen a conclu «Il [Andersen] va se heurter au maximum et à ce moment-là, encore une fois du point de vue de la gestion du risque, Andersen va constater que sa marge va commencer à diminuer une fois que le plafond de

180 millions de dollars sera atteint, du fait qu'il ne sera plus possible d'imputer des frais[20]».
Le Comité estime que le plafond doit être maintenu et que les dépenses supplémentaires relatives au contrat doivent faire l'objet d'un examen, rubrique par rubrique, de la part du ministère. Toutes les dépenses doivent exiger l'approbation formelle du ministère.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **2. Le plafond de 180 millions de dollars ne doit pas être relevé, et les dépenses exclues du plafond doivent être réduites au minimum. Les dépenses supplémentaires doivent exiger l'approbation du ministère.**

Taux de facturation

Le vérificateur a signalé en 1998 que les tarifs réclamés par le consultant dépassaient de 63 % en moyenne «les tarifs fournis dans sa réponse à la demande de propositions de décembre 1995 du ministère[21].» En outre, le vérificateur a fait remarquer que les tarifs de facturation courants publiés du consultant pour son personnel étaient sensiblement plus élevés que les taux du ministère pour un travail comparable[22]. Le vérificateur a conclu que le consultant avait reçu un pourcentage disproportionné du groupe de gains par rapport à sa contribution globale en raison de cet écart.

Le tiers examinateur a conclu que les tarifs de Andersen sont élevés par rapport au marché, mais qu'ils reposent sur l'évaluation par Andersen des risques assumés dans le cadre du calendrier initial[23]. L'examen a fait ressortir que la structure des taux pouvait s'expliquer par le recours à des professionnels au niveau élevé, afin de réaliser les objectifs du projet, et que les taux avaient augmenté en raison de l'évaluation du risque. Le risque était dû à plusieurs facteurs, notamment un retard «causé par un partenaire du secteur public qui n'était pas prêt, par beaucoup de changements apportés à la législation, dont l'effet a été de modifier la définition des résultats, lesquels n'étaient pas eux-mêmes bien définis à ce stade, mais toujours assujettis au plafond de 180 millions de dollars[24]». Les honoraires ont été augmentés pour atténuer le niveau de risque.

Le ministère a indiqué que les connaissances technologiques requises pour le Projet de remaniement des activités coûtent cher, et que les niveaux de salaire publiés sont appropriés. Les niveaux de salaire actuels indiquent que les taux de la catégorie de personnel ont augmenté depuis 1996-1997, mais que le taux horaire moyen a été réduit de 25,3 %, en raison du changement dans la «composition du personnel» affecté au projet.

> ... à mesure que nous [le ministère] avançons dans l'élaboration du système actuel, nous avons davantage de monde, des effectifs plus nombreux, sur place provenant de Andersen Consulting et qui sont au niveau de programmeurs-analystes. Leur taux moyen est beaucoup plus bas, donc le taux moyen global a diminué. Je [le sous-ministre] crois que

> cette année il y a eu, comme le tiers examinateur l'a mentionné, une baisse importante du taux horaire moyen[25].

Le consultant est autorisé à accroître les taux de salaire sans l'approbation du ministère, et ceux-ci n'ont pas été renégociés avec le ministère depuis les audiences initiales du Comité en 1998. Le ministère a expliqué qu'il s'était engagé à réduire les coûts et que des pourparlers étaient en cours.

Le Comité se demande si les tarifs de facturation du consultant répondent aux objectifs d'optimisation. Le Comité a conclu que les tarifs de facturation doivent être réduits grâce à des contrôles effectués par le ministère, et que l'affectation du personnel du ministère et du consultant doit être restructurée pour réduire les coûts.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **3. Les tarifs de facturation de Andersen Consulting doivent être réduits, et le ministère des Services sociaux et communautaires doit apporter de nouveaux contrôles. La composition du personnel du ministère et du consultant doit être remaniée pour réduire les coûts globaux du projet.**

Frais de taux d'intérêt

Le ministère et le consultant ont droit, en vertu du contrat, à réclamer des frais d'intérêt sur les coûts qui sont en cours suivant le coût des emprunts. Selon le ministère, «ceci est fait pour équilibrer les risques et les avantages auxquels les deux partenaires font face dans le contrat[26].» Le remboursement des taux d'intérêt s'applique à l'écart entre les dépenses engagées et les paiements reçus.

Selon le ministère, le paiement anticipé a été versé au consultant pour réduire les coûts des taux d'intérêt imputés au projet. Dans le cadre des modalités du contrat, le consultant impute les frais d'intérêt au groupe de gains au taux de base. Le coût des emprunts de Andersen est d'environ 1,5 % plus élevé que le coût du ministère. Le ministère a expliqué sa décision d'effectuer les paiements :

> Puisque la firme a généré des gains, pourquoi est-ce nous [le ministère] ne verserions pas ces gains? Nous avons pris une décision consciente de payer de manière à ce que nous puissions réduire les frais d'intérêt.[27]
>
> Nous avons décidé d'effectuer les paiements pour les deux parties. Tant le gouvernement que Andersen ont profité des 66 millions de dollars d'économies que nous avons trouvés[28].

Le vérificateur provincial a conclu que le coût des paiements a dépassé le coût des intérêts qui auraient été imputés aux gains. Le vérificateur a fourni les éclaircissements suivants au Comité à propos des deux préoccupations liées aux frais d'intérêt :

> Ce que nous avons fait a été de rapprocher le taux d'emprunt du gouvernement, qui est toujours proche de 9 %, du taux de 5 % auquel Andersen aurait droit en vertu de l'entente. Le second point que nous avons soulevé c'est que, dans d'autres contrats, Andersen a en fait été payé d'après le fonds de roulement réel plutôt que suivant les taux intégraux auxquels cette firme avait droit[29].»

Dans le cas d'un contrat de processus d'achat commun, le gouvernement a demandé à Andersen Consulting de lui fournir un relevé bancaire indiquant les sommes empruntées et le taux d'intérêt. Le Comité a conclu que le consultant devrait être tenu de fournir un relevé bancaire complet tous les mois au ministère indiquant les sommes empruntées et le taux d'intérêt. Les versements d'intérêt doivent porter sur le fonds de roulement réel et non sur les facturations totales du projet. Ce redressement contribuerait à réduire les paiements versés au consultant grâce au groupe de gains.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **4. Le consultant doit gagner un intérêt uniquement sur le fonds de roulement réel net du projet, et non sur la facturation totale. Le consultant doit fournir au ministère un relevé bancaire mensuel indiquant les sommes empruntées et le taux d'intérêt.**

Formule de paiement et moment des paiements

Le contrat est divisé entre les ordonnances de tâche pour les divers éléments du Projet de remaniement des activités. Dans certaines parties du projet, les gains ont dépassé les coûts et, dans d'autres, il n'y a pas de gains. Le ministère a décrit la formule de paiement :

> En termes de modalités financières, chaque partenaire reçoit les gains d'après ses coûts. Le ministère a prévu que Andersen recevrait une plus grande partie des économies au cours de la durée du projet, parce qu'il subit des coûts plus élevés au cours de la durée du projet. Cependant, une fois que le projet sera terminé, les économies permanentes ne profiteront qu'au gouvernement et aux contribuables de la province[30].

Le Comité a remis en question le moment des versements intérimaires à verser à Andersen. Selon le ministère, «pour plusieurs des commandes de tâches effectuées, y compris la conception, Andersen a dépensé des dizaines de millions de dollars, et il n'a reçu aucun gain en retour[31].» Cependant, le vérificateur provincial a fait remarquer que, dans l'ensemble, le consultant a reçu 55 millions de dollars sur une facturation totale de 75 millions de dollars, dès juillet 1999. Comme on l'a fait remarquer, un paiement anticipé est autorisé en vertu du contrat, même si les coûts dépassent les gains, mais seulement si le ministère y consent.

Économies/paiements

Le Comité s'inquiète des taux et de la mesure suivant laquelle le ministère peut contrôler les coûts globaux du contrat en ce qui concerne le moment et

l'envergure des paiements. Le ministère a expliqué que le contrôle repose sur la gestion du calendrier du projet au moyen de dates établies d'avance. Le ministère a indiqué que les gains sont attribuables à deux mesures : détermination de l'admissibilité et déclaration de revenu par les bénéficiaires. Les économies se sont élevées à 66,8 millions de dollars à la fin de juillet 1999, comprenant 31,1 millions de dollars du *Rapport des changements provenant du Projet d'améliorations préliminaires*, et 35,7 millions de dollars provenant du processus de vérification consolidé (les coûts du PVC engagés par Andersen se sont élevés à 14,4 millions de dollars). Les économies ont été partagées proportionnellement par le ministère et par Andersen, le consultant ayant reçu 55,3 millions de dollars sur les 66,8 millions de dollars, et le ministère 11,5 millions de dollars[32]. Les coûts du consultant aux tarifs facturés pour l'ordonnance des tâches, dans le cadre du Projet d'améliorations préliminaires, se sont élevés à 14,3 millions de dollars.

Les économies ont augmenté de 66,8 à 70,9 millions de dollars en septembre 1999, et le versement effectué au consultant à ce stade a été porté de 55,3 à 58,8 millions de dollars. Le coût total du projet imputé au projet par Andersen Consulting en juillet était de 72,655 millions de dollars, ce qui comprend l'ordonnance des tâches ci-dessus de 14,3 millions de dollars[33].

Le Comité a conclu que les versements ne devraient pas avoir lieu tant que la nouvelle technologie ne serait pas mise en œuvre et ne serait pas entièrement fonctionnelle et, deuxièmement, que les paiements devraient être administrés conformément à la formule «les gains dépassant les coûts».

Le Comité recommande donc ce qui suit :

5. Aucun autre versement ne devrait être effectué à Andersen Consulting tant que l'objectif principal de la mise en œuvre de la nouvelle technologie ne sera pas atteint et que les gains globaux ne dépasseront pas les coûts.

Récapitulation financière du contrat (31 juillet 1999)

Coûts, gains et versements de l'entente avec Andersen Consulting jusqu'au 31 juillet 1999

	Andersen Consulting	MSSC	Total
	$	$	$
Total de la facturation du projet*	72 655 115	14 228 877	86 883 992
Frais indirects	2 646 817	936 000	3 582 817
Coûts totaux du projet engagés, notamment les frais indirects	75 301	15 164	90 466
Total des gains dans le groupe de gains provenant du Projet d'améliorations préliminaires			
Rapport des changements			26 375 395
Table d'impôt			4 720 430
Processus de vérification consolidé			35 674 695
			66 770 520
Différence entre les coûts totaux du projet et les gains			23 696 289
Attribution des gains	55 285 943	11 484 577	66 770 520
Sommes versées à Andersen Consulting			55 285 943
Sommes attribuées au ministère			11 484 577
			66 770 520
Échelle des taux horaires réclamés	(40 à 575)	(27 à 96)	
Moyenne	257	51	

Source : Préparé par le ministère des Services sociaux et communautaires pour le rapport du vérificateur provincial intitulé Administration of the Andersen Agreement (Administration de l'entente Andersen) (en date du 3 décembre 1999).

* N.B. Ces chiffres représentent le *total de la facturation du projet*. Dans le rapport du vérificateur de 1999, la terminologie utilisée dans cette table a été *coûts totaux du projet*.

Technologie de remplacement et fonctionnalité

Selon le vérificateur, «le Projet de remaniement des activités pour lequel l'entente de processus d'achat commun a été conclue avec Andersen, ne fournit pas la technologie de remplacement et la fonctionnalité requises pour administrer le programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées d'une manière économique et efficace dans le cadre du calendrier prévu en 1997 pour les prestations 1 et 2 du projet[34].»

Le Comité a conclu que le consultant devait respecter les modalités du contrat pour garantir l'optimisation.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **6. La fonctionnalité de la nouvelle technologie qui avait fait l'objet initialement du contrat (remplacement effectif du système global de maintien du revenu) ne doit pas être diminuée.**

RENÉGOCIATIONS ET PROLONGATION DU CONTRAT

Le contrat prévoyait une prolongation d'un an pour tenir compte des retards. En outre, un calendrier a été fixé pour le projet. Il est prévu que la restructuration du projet aboutira à un retard dans les prestations d'environ deux ans par rapport au calendrier déjà révisé.

Le vérificateur provincial a conclu que les renégociations doivent comporter une réduction du risque attribué au retard dans les échéances. L'objectif du ministère est de réduire les coûts du consultant en démontrant l'engagement du gouvernement vis-à-vis de la prestation et le maintien du calendrier du contrat. La date limite pour la réalisation du projet en juillet 1999 pourrait être prolongée jusqu'en l'an 2002.

Le sous-ministre n'a pas jugé bon de discuter des négociations en cours avec Andersen Consulting au cours des audiences de décembre 1999.

Résolution du Comité à propos des renégociations

À la conclusion des audiences le 16 décembre 1999, le Comité a adopté une résolution assortie de recommandations à prendre en considération par le ministère au cours des renégociations du contrat. Le Comité a fait parvenir un exemplaire de la résolution suivante au ministère des Services sociaux et communautaires en décembre 1999.

Ces renégociations devraient s'efforcer d'englober les points suivants :

- *Une réduction des tarifs de facturation de Andersen Consulting (le consultant) et un meilleur contrôle de la part du ministère des Services sociaux et communautaires sur le consultant ainsi qu'une meilleure composition du personnel du ministère et du consultant pour réduire les coûts globaux des projets;*
- *Aucun autre paiement ne devrait être versé au consultant tant que l'objectif principal de la mise en œuvre de la nouvelle technologie ne sera pas atteint et tant que les gains ne dépasseront pas les coûts;*
- *Aucune diminution de la fonctionnalité de la nouvelle technologie inscrite à l'origine dans le contrat ne doit être acceptée, à savoir le remplacement efficace du Système global de maintien du revenu;*
- *Aucun relèvement du plafond et réduction au minimun des dépenses exclues du plafond; et*
- *Le consultant ne doit gagner des intérêts que sur le fonds de roulement prouvé relatif au projet et non pas sur la totalité de la facturation.*

Équipe de négociation

Le Comité a conclu que l'équipe chargée de la négociation doit comprendre une large gamme de professionnels pour comprendre la complexité d'un contrat de ce genre.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **7. L'équipe de négociation du ministère portant sur l'entente de Andersen Consulting doit comprendre des experts de diverses disciplines, notamment des spécialistes de la technologie, de l'information et des aspects financiers en plus de hauts fonctionnaires du ministère et de représentants officiels du Conseil de gestion.**

MISES À JOUR À PROPOS DU CONTRAT

Le Projet de remaniement des activités et l'entente avec Andersen Consulting continuent de préoccuper le Comité permanent des comptes publics. Le Comité a conclu que les négociations en cours sont l'occasion de se pencher sur plusieurs lacunes du contrat initial. Une vérification de suivi par le Bureau du vérificateur provincial fournira une mise à jour des paiements versés à Andersen Consulting, sur les retards dans les prestations, et sur le calcul des groupes de coûts et de gains.

Le ministère devrait être prêt à faire un rapport au Comité, sur demande, au cours de la durée du contrat, notamment à propos des renégociations en 1999-2000.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

8. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit soumettre un bref rapport au Comité permanent des comptes publics sur l'issue des renégociations du contrat en 1999-2000 avec Andersen Consulting, dès que possible, une fois qu'elles seront terminées. Ce document doit porter sur les points soulevés dans la résolution du Comité en décembre 1999.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

1. Le ministère doit élaborer un système vérifiable de paramètres pour s'assurer que les mesures prises par le ministère avant le Projet de remaniement des activités ne soient pas à tort attribuées à Andersen Consulting pour le paiement de ses honoraires.

2. Le plafond de 180 millions de dollars ne doit pas être relevé, et les dépenses exclues du plafond doivent être réduites au minimum. Les dépenses supplémentaires doivent exiger l'approbation du ministère.

3. Les tarifs de facturation de Andersen Consulting doivent être réduits, et le ministère des Services sociaux et communautaires doit apporter de nouveaux contrôles. La composition du personnel du ministère et du consultant doit être remaniée pour réduire les coûts globaux du projet.

4. Le consultant doit gagner un intérêt uniquement sur le fonds de roulement réel net du projet, et non sur la facturation totale. Le consultant doit fournir au ministère un relevé bancaire mensuel indiquant les sommes empruntées et le taux d'intérêt.

5. Aucun autre versement ne devrait être effectué à Andersen Consulting tant que l'objectif principal de la mise en œuvre de la nouvelle technologie ne sera pas atteint et que les gains globaux ne dépasseront pas les coûts.

6. La fonctionnalité de la nouvelle technologie qui avait fait l'objet initialement du contrat (remplacement effectif du Système global de maintien du revenu) ne doit pas être diminuée.

7. L'équipe de négociation du ministère portant sur l'entente de Andersen Consulting doit comprendre des experts de diverses disciplines, notamment des spécialistes de la technologie, de l'information et des aspects financiers en plus de hauts fonctionnaires du ministère et de représentants officiels du Conseil de gestion.

8. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit soumettre un bref rapport au Comité permanent des comptes publics sur l'issue des renégociations du contrat en 1999-2000 avec Andersen Consulting, dès que possible, une fois qu'elles seront terminées. Ce document doit porter sur les points soulevés dans la résolution du Comité en décembre 1999.

NOTES

[1] Ontario, Bureau du vérificateur provincial, *Administration of the Andersen Agreement* (Toronto, Ont., le Bureau, 3 décembre 1999), p. 4.
[2] Ontario, Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 1998* (Toronto, Ontario, le Bureau, 1998), p. 32.
[3] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 4.
[4] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (16 décembre 1999) : pages 47 et 48.
[5] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (9 décembre 1999) : p. 36.
[6] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 1.
[7] Ibid., p. 9.
[8] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (9 décembre 1999) : p. 36.
[9] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 7.
[10] Ibid., p. 41.
[11] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (9 décembre 1999) : p. 42.
[12] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 3.
[13] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 2.
[14] Ibid., p. 2.
[15] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (9 décembre 1999) : p. 39.
[16] Ibid., p. 40.
[17] Ibid.
[18] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (16 décembre 1999) : p. 56.
[19] Ibid., p. 55.
[20] Ibid.
[21] *Rapport annuel 1998*, p. 45
[22] Ibid.
[23] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (16 décembre 1999) : p. 55.
[24] Ibid., p. 54.
[25] Ibid., p. 44.
[26] Ibid., p. 50.
[27] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (9 décembre 1999) : p. 38.
[28] Ibid., p. 39.
[29] Ibid., pages 39 et 40.
[30] Ibid., p. 36.
[31] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats : Rapport officiel des débats*, 37e législature, première session (16 décembre 1999) : p. 48.
[32] Ibid., p. 51.
[33] Ibid.
[34] *Administration of the Andersen Agreement*, p. 1.